

лучше[®]

Создание системы стратегического управления

Программа



Операционный принцип

Стратегия – система концептуального, долгосрочного управления для достижения видения.

Однако, построение стратегии – процесс, подчиняющийся правилам организационного менеджмента и его методологиям. Особенно, для небольшой компании.

Этапы создания стратегии

Для небольшого агентства (5-20 человек)

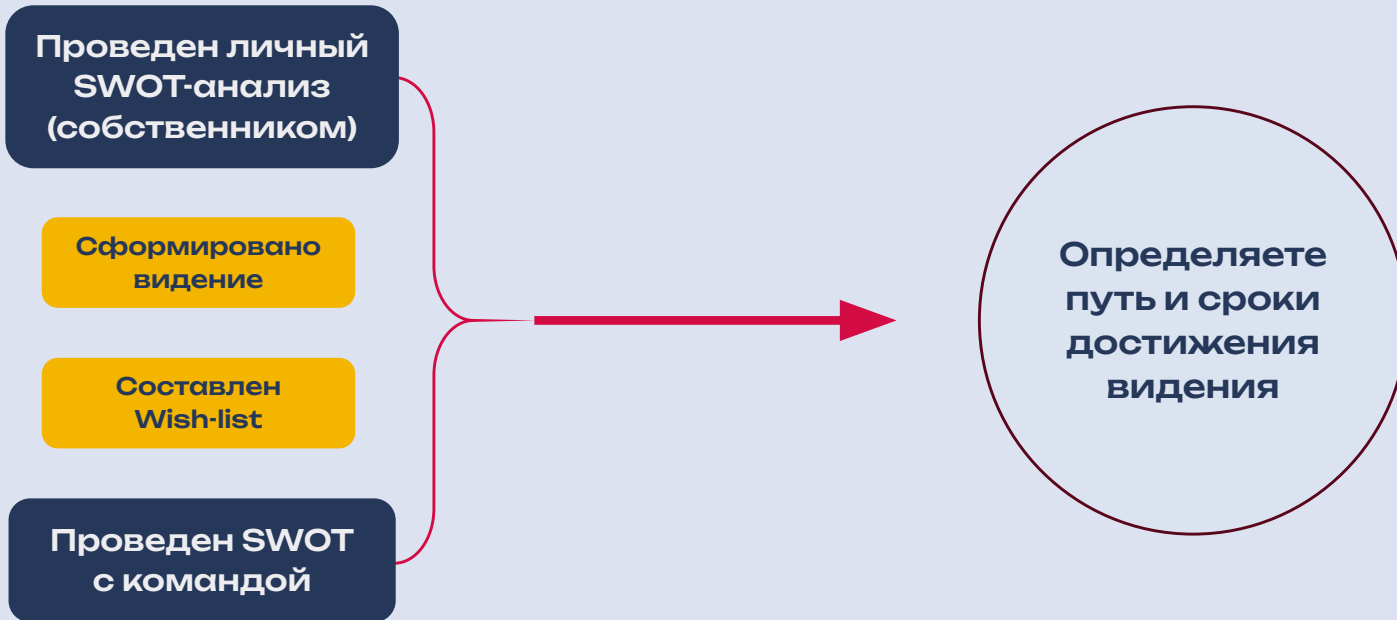
1. Проведите ситуационный анализ с командой (SWOT)
2. Оформите видение компании на 1-2 года
3. Сверяйтесь с жизненным циклом по Ицхаку Адизесу
4. Составьте финансовую модель по жизненному циклу

Сверьтесь с жизненным циклом компании по Адизесу

03

Наметьте себе заранее моменты в которых стоит скорректировать видение, чтобы заранее подготовить команду к изменениям

С чем вы выходите на этот этап?



Жизненный цикл по Адизесу для агентств

Этап жизни

Зарождение +
Младенчество
(Первые деньги)

Бурные годы
Юность
(Доход и Портфолио)

Расцвет
(Сегментация КБ)

Стабильность
(Оптимизация КБ)

Отказываться
от непрофильных

Аристократизм
(Только лучшие проекты)

Сегментировать
базу и анализ
прибыльности

Отказываться
от неприбыльных
или не развиваемых

Работать
или за деньги
или на портфолио

Охота на ведьм
Бюрократизм
Смерть

Набрать и сплотить
команду, берем все подряд

Время



Этапы создания стратегии

Для небольшого агентства (5-20 человек)

1. Это значит вы на «Зарождении» или «Младенчестве» по циклу Адизеса
2. Ваша задача и стратегия сейчас направлены на получение любых денег
3. Цель на этом этапе – обеспечить финансовую базу для команды и первых клиентов
4. Видение, как и стратегия должны отражать следующий этап «Бурные годы» и «Юность»
5. Это работа на оборот, но с выделением портфолио. Для стратегии определяем и рассчитываем:
«Тематика маржинальных проектов»,
«Минимум менеджеров», «Нужный для этого оборот»

Если ваша компания до 10 человек

Пример построения стратегии роста на основе жизненного цикла компании Ицхака Адизеса

Мои показатели	Мой этап	На чем мой фокус	Что в стратегии (на следующий этап)	К какой цифре я хочу прийти	С кем мне нужно для этого работать
Оборот 8-10 млн ₽ / год Команда 5-7 чел. в штате. Есть 10-12 клиентов, чеки ниже рынка.	Зарождение Младенчество	На росте оборота и стабилизации команды	Выявить маржинальных клиентов, составить финансовый план роста	20-30 млн 15+ человек 20-25 клиентов	?????
Оборот 25 млн ₽ / год Команда 16 чел. в штате. Есть 25 клиентов, чеки средние по рынку	Бурные годы, Юность	На усилении портфолио чтобы продавать дороже	Пушить кейсы на охват. Развивать бренд через PR, рассчитать нужные ресурсы	50-60 млн 25+ человек 35-45 клиентов	?????

Причины «быстрого успеха», то есть фактически обхода этапов:

- Все «едет» на бренде собственника. Успех компании = его успех
- Компания дотационная и есть инвестиции одного или нескольких соучредителей / инвесторов
- Некое событие: «получили крутой кейс», «забрали крутой тендер», партнерка, продукт и т.п.

Если ваша компания до 10 человек

Пример построения стратегии роста на основе жизненного цикла компании Ицхака Адизеса

Мои показатели	Мой этап	На чем мой фокус	Что в стратегии (на следующий этап)	К какой цифре я хочу прийти	С кем мне нужно для этого работать
Оборот 8-10 млн ₽ / год Команда 5-7 чел. в штате. Есть 10-12 клиентов, чеки ниже рынка.	Зарождение Младенчество	На росте оборота и стабилизации команды	Выявить маржинальных клиентов, составить финансовый план роста	20-30 млн 15+ человек 20-25 клиентов	?????
Оборот 25 млн ₽ / год Команда 16 чел. в штате. Есть 25 клиентов, чеки средние по рынку	Бурные годы, Юность	На усилении портфолио чтобы продавать дороже	Пушить кейсы на охват. Развивать бренд через PR, рассчитать нужные ресурсы	50-60 млн 25+ человек 35-45 клиентов	?????
Оборот 60 млн ₽ / год Команда 27 чел. в штате. Есть 45 клиентов, чеки выше среднего	Расцвет	На повышении рентабельности бизнеса	Выявить «ключик» и целевым клиентам (и их профиль). Срезать клиентский балласт.	130+ млн 50+ человек 20-25 клиентов	?????
Оборот 130-200 млн ₽ / год Команда 50+ чел. в штате. Есть 80 клиентов, чеки выше среднего	Стабильность	На повышении чека и получении крупных «проектов мечты»	Ужесточить скоринг и при этом усилить PR. Усилить отдел продаж, дать ресурсы.	350+ млн 100+ человек 100+ клиентов	?????
Оборот 500 млн ₽ / год Команда 150 чел. в штате. Есть 100 клиентов, чеки премиальные	Аристократизм	На развитии сопутствующих вам стартапов (внутренн.)	Стратегия выстраивается на уровне юнитов и экосистемы	Экосистема сервисов. По каждому цифры	?????

Составьте финансовую модель

04

В модели стоит опираться на реалии нынешнего этапа
и ваш план на следующий этап

Этапы создания стратегии

Для небольшого агентства (5-20 человек)

1. Проведите ситуационный анализ с командой (SWOT)
2. Оформите видение компании на 1-2 года
3. Сверяйтесь с жизненным циклом по Ицхаку Адизесу
4. Составьте финансовую модель по жизненному циклу

Основа для финансового плана

При создании финплана – основываемся на видении и нынешнем цикле роста по Ицхаку Адизесу.

Это позволит сделать прогнозы и план роста достижимыми.

Мои показатели	Мой этап	На чем мой фокус	Что в стратегии (на следующий этап)	К какой цифре я хочу прийти	С кем мне нужно для этого работать
Оборот 8-10 млн ₽ / год Команда 5-7 чел. в штате. Есть 10-12 клиентов, чеки ниже рынка.	Зарождение Младенчество	На росте оборота и стабилизации команды	Выявить маргинальных клиентов, составить финансовый план роста	20-30 млн 15+ человек 20-25 клиентов	?????
Оборот 25 млн ₽ / год Команда 16 чел. в штате. Есть 25 клиентов, чеки средние по рынку	Бурные годы, Юность	На усилении портфолио чтобы продавать дороже	Пушить кейсы на охват. Развивать бренд через PR, рассчитать нужные ресурсы	50-60 млн 25+ человек 35-45 клиентов	?????
Оборот 60 млн ₽ / год Команда 27 чел. в штате. Есть 45 клиентов, чеки выше среднего	Расцвет	На повышении рентабельности бизнеса	Выявить «ключики» и целевым клиентам (и их профиль). Срезать клиентский балласт.	130+ млн 50+ человек 20-25 клиентов	?????
Оборот 130-200 млн ₽ / год Команда 50+ чел. в штате. Есть 80 клиентов, чеки выше среднего	Стабильность	На повышении чека и получении крупных «проектов мечты»	Ужесточить скоринг и при этом усилить PR. Усилить отдел продаж, дать ресурсы.	350+ млн 100+ человек 100+ клиентов	?????
Оборот 500 млн ₽ / год Команда 150 чел. в штате. Есть 100 клиентов, чеки премиальные	Аристократизм	На развитии сопутствующих вам стартапов (внутренн.)	Стратегия выстраивается на уровне юнитов и экосистемы	Экосистема сервисов. По каждому цифры	?????

Создание финансового плана

Оставляем те разделы, которые отражают цифровые показатели и конкретные задачи роста. Старый документ не выкидываем, он понадобится для будущих витков развития компании.

Мои показатели	Мой этап	На чем мой фокус	Что в стратегии (на следующий этап)	К какой цифре я хочу прийти	С кем мне нужно для этого работать
Оборот 8-10 млн ₽ / год Команда 5-7 чел. в штате. Есть 10-12 клиентов, чеки ниже рынка.				20-30 млн 15+ человек 20-25 клиентов	План найма План продаж, скоринг План лидгена, каналы лидов
Оборот 25 млн ₽ / год Команда 16 чел. в штате. Есть 25 клиентов, чеки средние по рынку				50-60 млн 25+ человек 35-45 клиентов	План найма План продаж, скоринг План лидгена, каналы лидов
Вступить в партнерские программы агентств: 1, 2, 3				130+ млн 50+ человек 20-25 клиентов	План найма План продаж, скоринг План лидгена, каналы лидов
Оборот 130-200 млн ₽ / год Команда 50+ чел. в штате. Есть 80 клиентов, чеки выше среднего				350+ млн 100+ человек 100+ клиентов	План найма План продаж, скоринг План лидгена, каналы лидов
Оборот 500 млн ₽ / год Команда 150 чел. в штате. Есть 100 клиентов, чеки премиальные				Экосистема сервисов. По каждому цифры	План найма План продаж, скоринг План лидгена, каналы лидов

Создание финансового плана

На этом этапе важно оцифровать те показатели, которыми вы сейчас обладаете – чтобы строить прогноз и ставить задачи на рост от них. Это очень важно.

Мои показатели	К какой цифре я хочу прийти	С кем мне нужно для этого работать
Оборот 12 млн Р / год Команда 6 чел. в штате, включая меня. Есть 10 клиентов, чеки ниже рынка.	30 млн Р / год 14 чел. в штате, включая меня 20 клиентов, чеки средние по рынку	План найма План продаж, скоринг План лидгена, каналы лидов
Оборот 25 млн Р / год Команда 16 чел. в штате. Есть 25 клиентов, чеки средние по рынку	50-60 млн 25+ человек 35-45 клиентов	План найма План продаж, скоринг План лидгена, каналы лидов

Создание финансового плана

Мои показатели	К какой цифре я хочу прийти	С кем мне нужно для этого работать
<p>Оборот 12 млн Р / год Команда 6 чел. в штате, включая меня. Есть 10 клиентов, чеки ниже рынка.</p> <ul style="list-style-type: none">→ Продаю сам→ Ведет 1 менеджер + я помогаю→ Есть 2 директолога→ Есть 2 SEO-специалиста→ Есть 1 дизайнер	<p>30 млн Р / год 14 чел. в штате, включая меня 20 клиентов, чеки средние по рынку</p>	
<p>Оборот 25 млн Р / год Команда 16 чел. в штате. Есть 25 клиентов, чеки средние по рынку</p>	<p>50-60 млн 25+ человек 35-45 клиентов</p>	<p>План найма План продаж, скоринг План лидгена, каналы лидов</p>

Цифры и задачи на рост

Мои показатели	К какой цифре я хочу прийти	С кем мне нужно для этого работать
<p>Оборот 12 млн ₽ / год Команда 6 чел. в штате, включая меня. Есть 10 клиентов, чеки ниже рынка.</p> <ul style="list-style-type: none"> → Продаю сам → Веду 1 менеджера + я помогаю → Есть 2 директолога → Есть 2 SEO-специалиста → Есть 1 дизайнер 	<p>30 млн ₽ / год 14 чел. в штате, включая меня 20 клиентов, чеки средние по рынку</p> <ul style="list-style-type: none"> → Я управляю компанией, Бухгалтерия – аутсорс → Есть менеджер по продажам, но я помогаю → Ведет 2 менеджера → Нанимает HR → Есть 3 SEO-специалиста → Есть 3 директолога, → Есть 1 интернет-маркетолог и 1 PR-менеджер → Есть 1 дизайнер 	
<p>Оборот 25 млн ₽ / год Команда 16 чел. в штате. Есть 25 клиентов, чеки средние по рынку</p>	<p>50-60 млн 25+ человек 35-45 клиентов</p>	<p>План найма План продаж, скоринг План лидгена, каналы лидов</p>

Ваши ресурсные возможности

Мои показатели	К какой цифре я хочу прийти	С кем мне нужно для этого работать
<p>Оборот 12 млн ₽ / год Команда 6 чел. в штате, включая меня. Есть 10 клиентов, чеки ниже рынка.</p> <ul style="list-style-type: none"> → Продаю сам → Ведет 1 менеджер + я помогаю → Есть 2 директолога → Есть 2 SEO-специалиста → Есть 1 дизайнер <div style="border: 2px solid red; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> • Лидов 5-8 в месяц • Контрактов 1-2 в месяц • Чек: 1 700 ₽ / час. • Оборот 12 млн / год., • Налоговая нагрузка (не считая ФОТ) 1 440 000 ₽ год (11%) • ФОТ + overhead на 1 человека 1 572 000 ₽ / год, вкл. налог • Сервисы и подписки 200 000 ₽ /год • Выручка 2,5 млн / год. <p>Примерная цена услуги 100 000 ₽ / мес</p> </div>	<p>30 млн ₽ / год 14 чел. в штате, включая меня 20 клиентов, чеки средние по рынку</p> <ul style="list-style-type: none"> → Я управляю компанией, Бухгалтерия – аутсорс → Есть менеджер по продажам, но я помогаю → Ведет 2 менеджера → Нанимает HR → Есть 3 SEO-специалиста → Есть 3 директолога, → Есть 1 интернет-маркетолог и 1 PR-менеджер → Есть 1 дизайнер 	

Ваши ресурсные потребности

Мои показатели	К какой цифре я хочу прийти	С кем мне нужно для этого работать
<p>Оборот 12 млн ₽ / год Команда 6 чел. в штате, включая меня. Есть 10 клиентов, чеки ниже рынка.</p> <ul style="list-style-type: none"> → Продаю сам → Ведет 1 менеджер + я помогаю → Есть 2 директолога → Есть 2 SEO-специалиста → Есть 1 дизайнер <ul style="list-style-type: none"> • Лидов 5-8 в месяц • Контрактов 1-2 в месяц • Чек: 1700 ₽ / час. • Оборот 12 млн / год., • Налоговая нагрузка (не считая ФОТ) 1 440 000 ₽ год (11%) • ФОТ + overhead на 1 человека 1 572 000 ₽ / год, вкл. налог • Сервисы и подписки 200 000 ₽ / год • Выручка 2,5 млн / год. <p>Примерная цена услуги 100 000 ₽ / мес</p>	<p>30 млн ₽ / год 14 чел. в штате, включая меня 20 клиентов, чеки средние по рынку</p> <ul style="list-style-type: none"> → Я управляю компанией, Бухгалтерия – аутсорс → Есть менеджер по продажам, но я помогаю → Ведет 2 менеджера → Нанимает HR → Есть 3 SEO-специалиста → Есть 3 директолога, → Есть 1 интернет-маркетолог и 1 PR-менеджер → Есть 1 дизайнер <div style="border: 2px solid red; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> • Лидов нужно будет 20+ в месяц • Контрактов 4-5 в месяц • Чек 2 600 ₽ / час • Оборот 30 млн / год • Налоговая нагрузка (не считая ФОТ) 3 300 000 ₽ / год. (11%) • ФОТ + overhead на 1 человека 1 680 000 ₽ / года вкл. налог • Сервисы и подписки 350 000 ₽ в год • Реклама и мероприятия 1 000 000 ₽ в год • Выручка 3,5 млн / год </div> <p>Примерная цена услуги 125 000 ₽ / мес.</p>	

Создание финансового плана

Мои показатели

Оборот 12 млн ₽ / год
Команда 6 чел. в штате, включая меня.
Есть 10 клиентов, чеки ниже рынка.

- Продаю сам
- Ведет 1 менеджер + я помогаю
- Есть 2 директолога
- Есть 2 SEO-специалиста
- Есть 1 дизайнер

- Лидов 5-8 в месяц
- Контрактов 1-2 в месяц
- Чек: 1700 ₽ / час.
- Оборот 12 млн / год.,
- Налоговая нагрузка (не считая ФОТ) 1 440 000 ₽ год (11%)
- ФОТ + overhead на 1 человека 1 572 000 ₽ / год, вкл. налог
- Сервисы и подписки 200 000 ₽ / год
- Выручка 2,5 млн / год.

Примерная цена услуги 100 000 ₽ / мес

К какой цифре я хочу прийти

30 млн ₽ / год
14 чел. в штате, включая меня
20 клиентов, чеки средние по рынку

- Я управляю компанией, Бухгалтерия – аутсорс
- Есть менеджер по продажам, но я помогаю
- Ведет 2 менеджера
- Нанимает HR
- Есть 3 SEO-специалиста
- Есть 3 директолога,
- Есть 1 интернет-маркетолог и 1 PR-менеджер
- Есть 1 дизайнер

- Лидов нужно будет 20+ в месяц
- Контрактов 4-5 в месяц
- Чек 2 600 ₽ / час
- Оборот 30 млн / год
- Налоговая нагрузка (не считая ФОТ) 3 300 000 ₽ / год. (11%)
- ФОТ + overhead на 1 человека 1 680 000 ₽ / года вкл. налог
- Сервисы и подписки 350 000 ₽ в год
- Реклама и мероприятия 1 000 000 ₽ в год
- Выручка 3,5 млн / год

Примерная цена услуги 125 000 ₽ / мес.

С кем мне нужно для этого работать

Тут все описываете согласно видению, кейсам которые у вас есть и кадровым изменениям.

Если у вас есть миссия и ценности в компании, а также четкая и внятная стратегия вы сможете привлечь более квалифицированных соискателей за чуть меньшие деньги (по сравнению с работой без миссии и стратегии просто на уровне «исполнитель, за деньги»)

Создание финансового плана

Когда вы составили план на предстоящий этап вашего роста (а лучше даже чуть заранее) переключите внимание на следующий этап: к этому плану вы тоже скоро перейдете.

Мои показатели	К какой цифре я хочу прийти	С кем мне нужно для этого работать
Оборот 12 млн ₽ / год Команда 6 чел. в штате, включая меня. Есть 10 клиентов, чеки ниже рынка.	30 млн ₽ / год 14 чел. в штате, включая меня 20 клиентов, чеки средние по рынку	План найма План продаж, скоринг План лидгена, каналы лидов
Оборот 25 млн ₽ / год Команда 16 чел. в штате. Есть 25 клиентов, чеки средние по рынку	50-60 млн 25+ человек 35-45 клиентов	План найма План продаж, скоринг План лидгена, каналы лидов

Создание финансового плана

Когда вы составили план на предстоящий этап вашего роста (а лучше даже чуть заранее) переключите внимание на следующий этап: к этому плану вы тоже скоро перейдете.

Мои показатели	К какой цифре я хочу прийти	С кем мне нужно для этого работать
Оборот 12 млн ₽ / год Команда 6 чел. в штате, включая меня. Есть 10 клиентов, чеки ниже рынка.	30 млн ₽ / год 14 чел. в штате, включая меня 20 клиентов, чеки средние по рынку	План найма План продаж, скоринг План лидгена, каналы лидов
Оборот 25 млн ₽ / год Команда 16 чел. в штате. Есть 25 клиентов, чеки средние по рынку	50-60 млн 25+ человек 35-45 клиентов	План найма План продаж, скоринг План лидгена, каналы лидов

Этапы создания стратегии

Для небольшого агентства (5-20 человек)

1. Проведите ситуационный анализ с командой (SWOT)
2. Оформите видение компании на 1-2 года
3. Сверяйтесь с жизненным циклом по Ицхаку Адизесу
4. Составьте финансовую модель по жизненному циклу
5. Внедрение проделанной работы в жизнь компании

Матрица приоритетов для ваших задач

Вы берете задачи из столбца «С кем мне нужно для этого работать (реклама, кейсы, PR, ЛБ, клиенты, штат и т.п.)»

Задача для достижения видения	Степень готовности, сейчас, %	Сложность выполнения 1-10	Критичность задачи 1-10
Провести анализ ЦА, интересные им темы и мероприятия	25%	8	10
Выступать на мероприятиях: Мероприятие 1, Меропр...	0%	10	9
Нанять 2-х менеджеров по продажам	50%	7	9
Переоформить предложения на услуги: Услуга 1, Услуга 2...	10%	6	7
...	66%	3	5

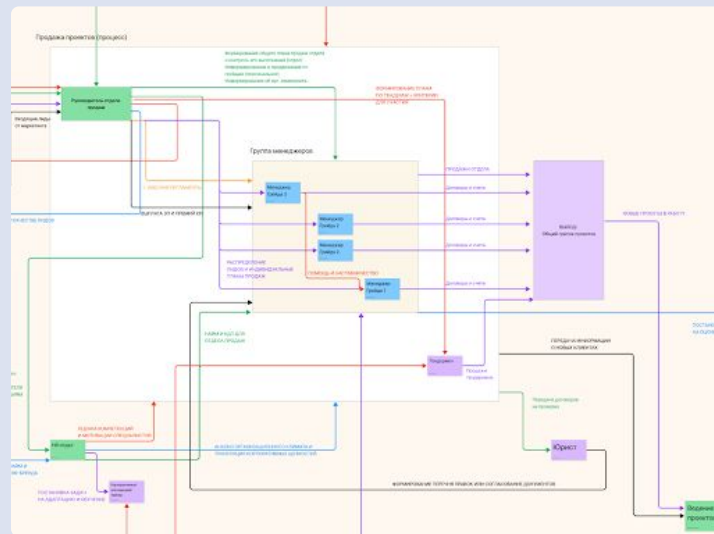
Как оживить стратегию (взаимосвязи этапов ideo)



Коммерческая ценность диаграммы

Вы дорисовываете диаграмму до тех пор, пока не придете к трем финальным выводам:

1. В каждом процессе есть измеримый финансовый выход
2. Все входящие данные и ресурсы процесса использованы
3. В итоге, вся информация куда-то передается и следует финансовый выход (прибыль или снижение издержек)



Домашнее задание

1. Подумайте на каком этапе цикла Адизеса вы сейчас
2. Поставьте себе задачи для перехода на следующий этап:
 - a. Опишите следующий этап вашего роста в цифрах
 - b. Примерный финансовый план сколько вам нужно ресурсов
 - c. Превратите полученный план в задачи
 - d. Проведите приоритезацию задач по матрице приоритетов

Форма для оценки занятия и для ваших вопросов

Поделитесь, пожалуйста, оценкой прошедшего занятия.
Это поможет повысить качество контента для вас.



Код на форму оценки
качества доклада
и для ваших вопросов



Время заполнения
1,5 - 2 минуты

Ответы на вопросы предоставляются
в течении 2-х недель с даты публикации занятия

**Я желаю вам
всегда принимать
осознанные решения**



**Пусть не только удача
или «вселенная»
дают вам результат,
а ваш осознанный
и грамотный выбор.**

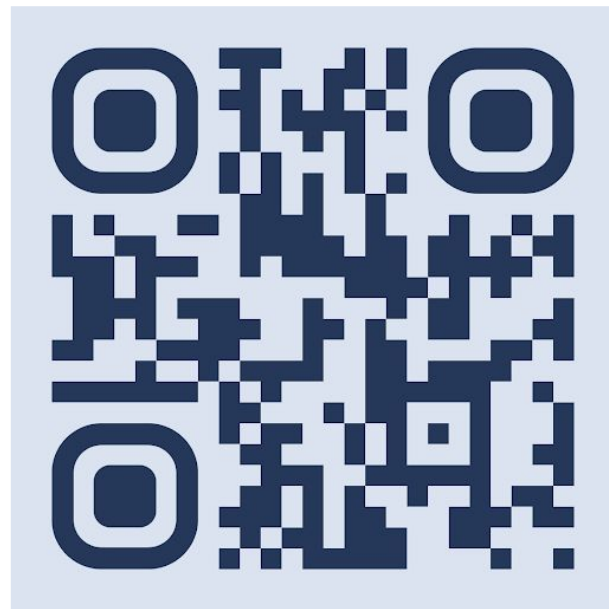


лучше[®]



**Спасибо
за внимание!**

Подписывайтесь



www.dens86.ru